

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级 \_\_\_\_\_

学号: X2010156242

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

H 阀门公司发展战略研究

A Study on the Development Strategy of H Valve Company

许 建 江

指导教师姓名: 孟 林 明 副教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014 年 3 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2014 年 3 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日



## 内容摘要

近年来，中国阀门工业进入快速发展时期，目前已成为亚洲最大的阀门加工中心、全球最大的阀门市场之一。我国虽已成为阀门制造大国，但与阀门制造强国相比还相差甚远。在此背景下，如何加快发展，提升持续竞争力，从而在竞争日益激烈的市场中站稳脚跟、健康成长，成为中小阀门企业需要深思的重要命题。本文以 H 阀门公司为研究对象，在对企业战略理论进行梳理的基础上，采用 PEST 分析、波特五力分析模型、SWOT 分析等工具，对公司所处行业 and 外部环境进行研究，并结合公司生产能力、技术水平及主要财务情况等内部环境分析，研究企业发展战略和策略实施等问题，希望对中小阀门企业如何发展起到一定的借鉴作用。

论文通过研究认为,我国阀门行业的市场潜力巨大，具有“出口低端，进口高端”特点，主要竞争方向在于“低价高质、替代进口”；阀门公司供应商和客户均具有较强的议价能力，H 阀门公司的产品相对于其他竞争者具有“高性价比”，较受市场认可；公司的优势是较强的技术研发能力、较低的价格、较强的质量控制和成本控制；劣势是规模小、品牌知名度不高、管理不够完善；面临的机会主要包括市场对阀门产品的需求以及性价比高的“替代进口”产品的需求不断扩大；威胁主要包括成本上升、融资难以及产品和技术有可能被模仿等；H 阀门公司的市场定位应为专业化的市场需求定位、阀门系列的中高端定位、服务差别化的战略定位、智能化和信息化的市场领导定位；在短期内应选择成本领先战略，长期选择以差异化战略；另外，公司应从生产、研发、市场营销、企业制度和文化管理等方面实施以上竞争战略，同时为企业从成本领先战略向差异化战略转型做铺垫。

**关键词：**工业阀门；竞争战略；成本领先；差异化



## **Abstracts**

In recent years, Chinese valve industry has entered a period of rapid development, and currently has become one of the largest valve machining center in Asia as well as the largest valve market in the world. However, although China has been a valve manufacturing country, it is still very far behind those valve manufacturing powers. In this content, it has become an important proposition for small and medium valve enterprises to ponder how to accelerate the development, enhance the sustainable competitiveness, thus to gain a firm foothold and develop steadily in the increasingly competitive market. This paper takes H valve company as the research object. On the basis of sorting out corporate strategy theories, it focuses on PEST analysis, Porter's five forces model analysis, SWOT analysis and other tools to study H company's industry and external environment. Taking production capacity of the company, technical level, main financial situation and other internal environmental analysis into consideration, the paper researches on enterprise development strategy, strategy implementation and other issues, hoping it will provide a reference for the development of small and medium valve enterprises.

Through the research, this paper thinks that Chinese valve industry has huge market potential. With the feature of "low-end export, import high-end", the main direction of competition lies in "low quality, import substitution"; both suppliers and customers of valve companies have higher bargaining power, and compared to other competitors, products of H valve company possess "high cost", and are more susceptible to market acceptance; the company's strengths include stronger R & D capabilities, lower price, stronger quality control and cost control; weaknesses are the small scale, low brand awareness, and not perfect management; the opportunities mainly lie in the expanding demand of market for valves and "import substitution" products with high cost; the rising costs, financing difficulties, products and technologies which are likely to be imitated are the key threats; the market position of H valve company should be specialized market-demand positioning, high-end

positioning of the valve series, strategic positioning of service differentiation, and intelligent, information-based market leadership positioning; the company should implement all above competitive strategies from production, R & D, marketing, enterprise system and cultural management, also should pave the way for the enterprise to accomplish the strategic transformation from cost leadership to differentiation.

**Keywords:** Industrial valve; Competitive strategy; Cost leadership; Differentiation



# 目 录

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| <b>第一章 导论 .....</b>           | <b>1</b>  |
| <b>第一节 研究背景和目的 .....</b>      | <b>1</b>  |
| 一、研究背景.....                   | 1         |
| 二、研究目的.....                   | 2         |
| <b>第二节 阀门行业概述 .....</b>       | <b>2</b>  |
| 一、阀门行业特征.....                 | 3         |
| 二、阀门行业发展周期.....               | 3         |
| <b>第三节 研究方法和思路 .....</b>      | <b>5</b>  |
| <b>第二章 理论基础 .....</b>         | <b>7</b>  |
| <b>第一节 战略分析主要理论 .....</b>     | <b>7</b>  |
| 一、PEST 模型 .....               | 7         |
| 二、五力模型.....                   | 7         |
| 三、SWOT 分析 .....               | 10        |
| <b>第二节 基本竞争战略 .....</b>       | <b>11</b> |
| 一、成本领先战略.....                 | 11        |
| 二、差异化战略.....                  | 12        |
| 三、集中化战略.....                  | 12        |
| <b>第三章 H 阀门公司外部环境分析 .....</b> | <b>14</b> |
| <b>第一节 中国阀门行业发展研究 .....</b>   | <b>14</b> |
| 一、中国阀门行业发展现状.....             | 14        |
| 二、中国阀门行业发展障碍.....             | 16        |
| 三、中国阀门行业发展趋势.....             | 17        |
| <b>第二节 PEST 宏观环境分析 .....</b>  | <b>20</b> |
| 一、政策环境.....                   | 20        |
| 二、经济环境.....                   | 21        |
| 三、社会文化环境.....                 | 22        |

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| 四、技术环境.....                    | 23        |
| <b>第三节 H 阀门公司的五力分析 .....</b>   | <b>24</b> |
| 一、供应商.....                     | 24        |
| 二、现有竞争者.....                   | 24        |
| 三、顾客.....                      | 26        |
| 四、替代者.....                     | 27        |
| 五、潜在竞争者.....                   | 28        |
| <b>第四章 H 阀门公司内部环境分析 .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>第一节 公司概况 .....</b>          | <b>29</b> |
| 一、公司概况.....                    | 29        |
| 二、公司产品.....                    | 29        |
| 三、公司组织架构.....                  | 30        |
| <b>第二节 公司内部能力分析 .....</b>      | <b>31</b> |
| 一、公司管理能力.....                  | 31        |
| 二、公司生产能力.....                  | 31        |
| 三、公司市场分析.....                  | 33        |
| 四、公司财务分析.....                  | 34        |
| 五、公司面临的问题.....                 | 36        |
| <b>第三节 公司 SWOT 分析 .....</b>    | <b>36</b> |
| 一、优势.....                      | 36        |
| 二、劣势.....                      | 37        |
| 三、机会.....                      | 37        |
| 四、威胁.....                      | 38        |
| <b>第五章 H 阀门公司的战略选择 .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>第一节 H 阀门公司发展的总体思路 .....</b> | <b>39</b> |
| 一、H 阀门公司的发展总体目标.....           | 39        |
| 二、公司战略总目标.....                 | 39        |
| <b>第二节 H 阀门公司的市场定位 .....</b>   | <b>40</b> |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| 一、专业化的市场需求定位.....            | 40        |
| 二、阀门系列的中高端定位.....            | 40        |
| 三、服务差别化的战略定位.....            | 40        |
| 四、智能化、信息化的市场领导定位.....        | 41        |
| <b>第三节 H 阀门公司竞争战略 .....</b>  | <b>41</b> |
| 一、竞争策略选择矩阵.....              | 42        |
| 二、基本竞争战略选择.....              | 43        |
| <b>第六章 H 阀门公司的战略实施 .....</b> | <b>46</b> |
| <b>第一节 生产和研发管理 .....</b>     | <b>46</b> |
| 一、强化生产管理.....                | 46        |
| 二、强化供应商管理.....               | 46        |
| 三、提升研发能力.....                | 46        |
| <b>第二节 市场营销管理 .....</b>      | <b>47</b> |
| 一、多渠道营销管理.....               | 47        |
| 二、灵活多样的营销推广策略.....           | 48        |
| 三、差异化的客户服务管理.....            | 50        |
| <b>第三节 企业制度和文化管理 .....</b>   | <b>51</b> |
| 一、提高管理创新能力.....              | 51        |
| 二、建立总体管理计划.....              | 51        |
| 三、改进人力资源管理.....              | 52        |
| <b>第七章 结语 .....</b>          | <b>54</b> |
| <b>参考文献.....</b>             | <b>55</b> |



## 第一章 导论

### 第一节 研究背景和目的

#### 一、研究背景

阀门是流体输送系统中的控制部件，具有截止、调节、导流、防止逆流、稳压、分流或溢流泄压等功能，可用于控制空气、水、蒸汽、各种腐蚀性介质、泥浆、油品、液态金属和放射性介质等各种类型流体的流动。阀门行业作为装备制造业的一个重要环节，具有非常重要的作用。产品覆盖石油、化工、燃气、冶金、机械设备、水处理、船运、城建环保、造纸、石油存储和油品提炼等关系国计民生重要领域。

近年来，随着我国固定资产投资的逐步扩大，阀门产品市场的需求也十分强劲。“西气东输”、“西电东送”和“南水北调”等项目的开工需要大量的阀门产品配套；同时，核电、石化行业、电力部门、冶金部门、化工行业和城市建设等对阀门产品的需求也在增强。这都使得行业的生产规模逐渐扩大，2012年我国阀门产业工业总产值达到 2116.4 亿元，产量 721 万吨。同时，“十二五”规划中，中央着重强调重大装备制造业国产化的战略，争取在短期内尽可能重大工程项目和关键阀门实现国产化或部分实现国产化，使我国阀门制造业走在世界前列，这为阀门制造业带来了难得的发展机遇。

当然，另一方面，我们也需要意识到，我国虽然是阀门制造大国，但与阀门制造强国相比还相差甚远。特别是随着人工成本的增加、劳动法的实施和周边国家竞争力的加强，加上越南和印度的崛起，国内阀门的竞争力和利润越来越薄。同时，随着阀门行业的迅速发展，行业暴露的问题也日益突出，如整体产业链条发展不完善；产业集中度低，经济效益差；资金投入不足，技术进步缓慢等，这些问题成为阀门行业进一步提升的瓶颈。

H 阀门有限公司创建于 2009 年底（其前身 A 阀门公司创建于 2005 年），厂房占地面积 26000 平方米，建筑面积 48000 平方米，注册资金 4500 万元，2012 年产值 1.2 亿元；公司经过不断发展完善，现已成为集设计、研发、生产、制

造为一体的现代化阀门企业。公司产品覆盖石油、石化、天然气、城市燃气、电站、造纸、冶金等工业领域，并以先进的技术、健全的质量保证体系、现代化的企业管理和自动化的加工设备等优势赢得了国内外客户的支持和信任。目前公司正专注于高端阀门的设计和开发工作，希望通过持续投入和努力成为行业的国内领先者。

不过，公司在持续发展的同时也存在一些问题。品牌效应不明显，企业文化营造不够，应收账款和存货周转过慢，专业人士较为缺失等亟待解决。同时，来自“阀门之乡”之称温州的众多竞争者也不断地侵占和蚕食公司的市场份额。

现阶段阀门行业的发展现状如何？H 阀门公司的内外部环境怎么样？公司在短期和长期该选择什么发展战略？这都是本文所要研究的内容和方向。

## 二、研究目的

本文通过对中国阀门行业发展状况的分析，揭示阀门行业的特点、问题以及面临的 PEST 环境，提出阀门行业的进一步的发展方向。同时，以 H 阀门公司为例，分析公司的技术条件、组织架构、管理情况和企业文化等内部环境，从而提出 H 阀门公司的总体发展战略以及实施发展战略的具体策略。这不仅对 H 阀门公司的发展具有实践意义，也对其他大量存在的中小型阀门公司的发展具有借鉴价值。

首先，本文的研究目的是帮助 H 阀门公司的管理层厘清目前的主要问题与困境，结合内外部环境，寻求更加适应当前形势的战略，实现可持续发展，不断提升在行业内的地位。

其次，随着阀门技术的不断发展，阀门应用领域的不断拓宽，阀门行业产品进入一个创新的时期，不仅产品类别需要更新换代，企业内部管理也需要根据行业的变化进行深化改革。如何选择合适的战略是每一个阀门企业所需要研究和思考的。

再者，从中国阀门行业的发展现状看，除了产值达到 20 亿元的纽威阀门有限公司等个别公司，以及几十家产值为 2-3 亿元的公司，剩余的均以中小企业为主，产值大约为几千万元。本文分析的对象 H 阀门公司的产值为 1.2 亿元左右，较具有代表性，期望为其他中小型阀门公司发展提供借鉴。

## 第二节 阀门行业概述

### 一、阀门行业特征

中国阀门行业隶属国家中国通用机械工业协会阀门分会，阀门作为石化行业、电力部门、冶金部门、化工行业等行业的重要组成部分，其服务于国计民生，配套于项目工程，已与国民经济和人民生活密切相关。

第一，产品覆盖石油、化工、燃气、冶金、机械设备、水处理、船运、城建环保、造纸、石油存储和油品提炼等关系国计民生重要领域。

第二，阀门是必需品，也是易耗品。出于安全考虑，阀门的使用存在质保期，折旧到一定程度就需要更换。

根据作用和用途、公称压力、结构特征等分类方法，阀门的主要分类如表 1.1 所示。

表 1.1 阀门的分类

| 分类情况   | 类别名称                                      |
|--------|---|
| 按作用和用途 | 截断阀、止回阀、安全阀、调节阀、分流阀、排气阀                   |
| 按公称压力  | 真空阀、低压阀、中压阀、高压阀、超高压阀                      |
| 按工作温度  | 超低温阀、低温阀、常温阀、中温阀、高温阀                      |
| 按驱动方式  | 自动阀、动力驱动阀（电动阀、气动阀、液动阀）、手动阀                |
| 按公称通径  | 小通径阀门、中通径阀门、大通径阀门、特大通径阀门                  |
| 按结构特征  | 截门阀、旋塞阀、闸阀、旋启阀、蝶阀、滑阀                      |
| 按连接方法  | 螺纹连接阀门、法兰连接阀门、焊接连接阀门、卡箍连接阀门、卡套连接阀门、对夹连接阀门 |
| 按阀体材料  | 金属材料阀门、非金属材料阀门、金属阀体衬里阀门                   |
| 按开关方向  | 角行程、直行程                                   |

资料来源：根据公开资料整理而得。

### 二、阀门行业发展周期

产品生命周期（product life cycle），简称 PLC，是产品的市场寿命，即一种新产品从开始进入市场到被市场淘汰的整个过程（见图 1.1）。

起步发展阶段(1949-1973)：解放后，我国阀门工业得到迅速的发展。1956年成批生产高中压阀门。化学工业和石油工业的飞跃发展，大大促进了阀门工业的发展和技术水平的提高，1961年已经开始批量生产高压锻钢阀，不久有集中了阀门行业的设计力量，开展了高中低压阀门的联合设计，改革了落后的生产工艺，开始摆脱防制国外阀门产品的落后局面，并培养了一批阀门专业设计人才。

标准化阶段(1973-2003)：1973年开始大力开展了阀门的三化(标准化、系列化、通用化)工作，采用国内外先进工艺技术，对生产的各类阀门进行选型定型设计。尔后又开展了对阀门关键技术问题的公关工作，同时着手建立阀门性能测试基地和试验研究中心。当时，我国阀门工业已具有相当规模，高中低压阀门专业生产厂家遍布全国各地。

成长期阶段(2004-2008年)：中国的阀门市场上，除了低压阀门已经达到国际市场能接受的水平外，国外客户很少接受来自中国的高中压阀门，而中国工程项目上所需的高压阀门还要依靠进口。随着科学技术的不断发展，国内阀门产品市场，也在向高技术含量、高参数、耐强腐蚀、高寿命方向发展。各个阀门生产企业开始大力度开发高端技术含量的阀门产品。

2009年-至今：中国阀门行业已形成较大的市场规模，进入了成熟时期。

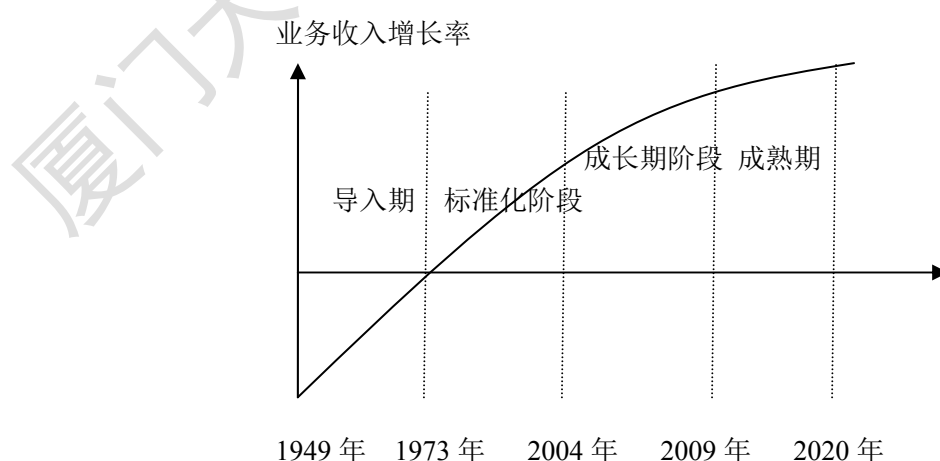


图 1.1 阀门行业的成长周期

数据来源：中安顾问研究报告，《2011-2015 年阀门市场现状趋势战略调查及供需格局分析预测报告》。



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库